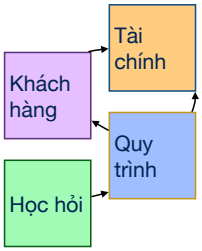
DONG A SOLUTIONS

Chuyển MƠ HỒ thành HỆ THỐNG

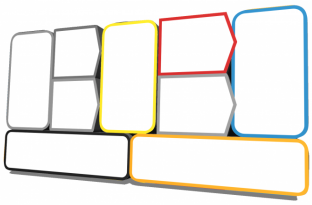
Trần Bằng Việt

1

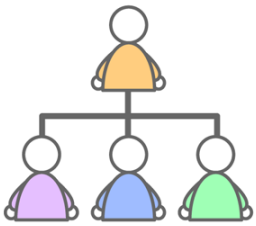
Trần Bằng Việt
Tư vấn cấp cao
viet@donga.solutions



Chiến lược phát triển



Mô hình hoạt động



Cơ cấu tổ chức

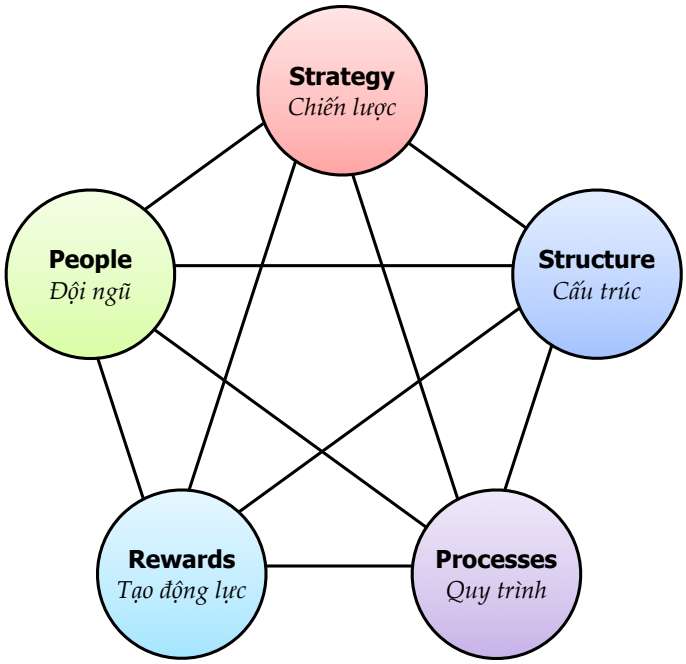
Tổ chức thực thi

Tư vấn chuyển hoá chiến lược & tổ chức:
Tiết kiệm chi phí đến thành công!

MỤC TIÊU

1. Hiểu đúng & đủ về những vấn đề quản trị trong môi trường doanh nghiệp
2. Và có phương án quản trị chúng một cách tinh gọn & hiệu quả phù hợp với đặc thù khởi nghiệp & SME

ĐÂU LÀ NHỮNG VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ ANH CHỊ THƯỜNG GẶP NHẤT?



5 MỐI QUAN TÂM

 Galbraith Star Model (1960s)

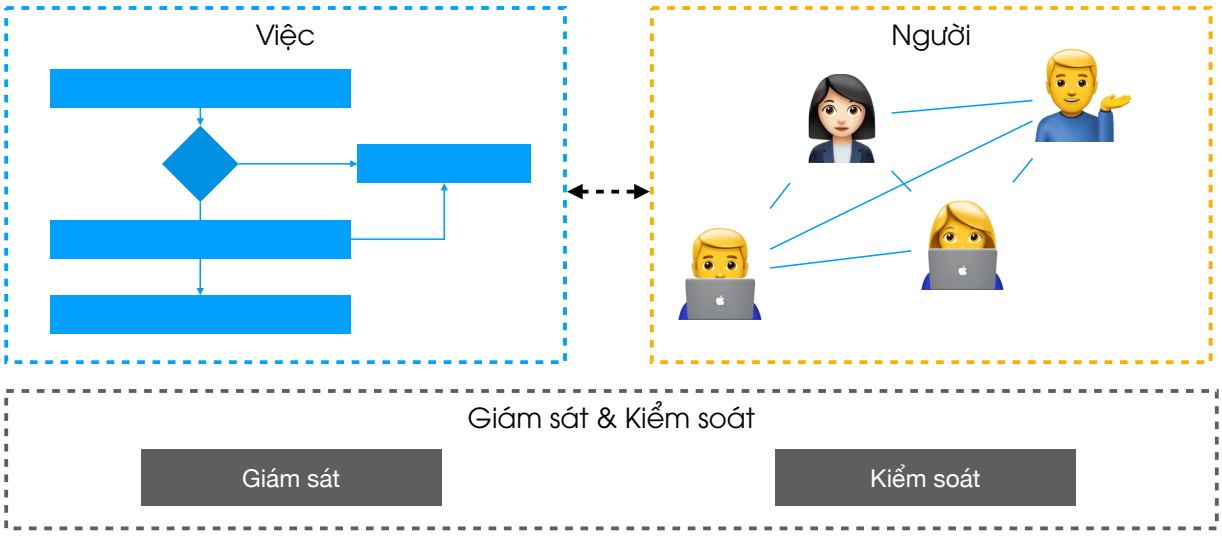
A. THIẾT KẾ HỆ THỐNG

LỢI ÍCH CỦA HỆ THỐNG TỐT

1. Giảm sự **cảm tính** trong điều hành
2. Rõ ràng về chức năng nhiệm vụ, **rạch ròi** về vai trò quyền hạn
3. Tăng hiệu quả **hợp tác nội bộ**
4. Kiểm soát sớm và tăng khả năng **hoàn thành chỉ tiêu**
5. Có cơ sở cho việc **đãi ngộ theo hiệu quả** đóng góp

DONG A SOLUTIONS

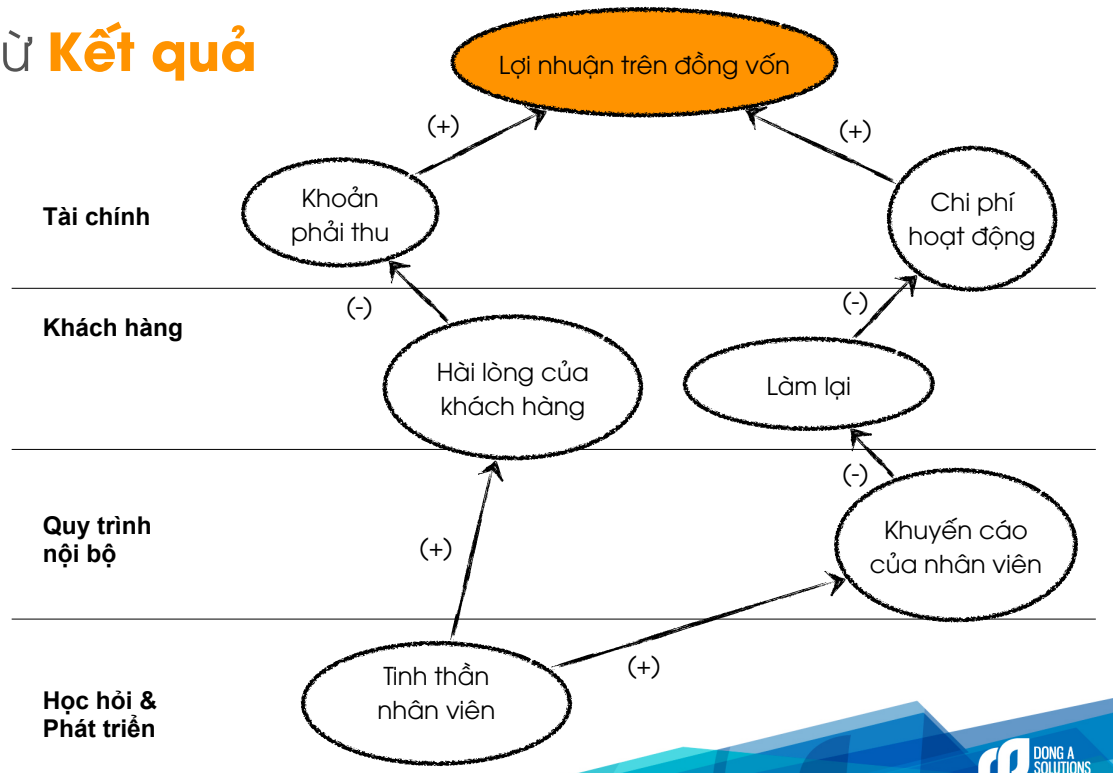
1. Đơn giản hoá Nhu cầu quản trị



DONG A SOLUTIONS

2. Bắt đầu từ **Kết quả**

Hiệu quả hoạt động là căn cứ duy nhất để phân tích, cải tiến và đánh giá hệ thống!

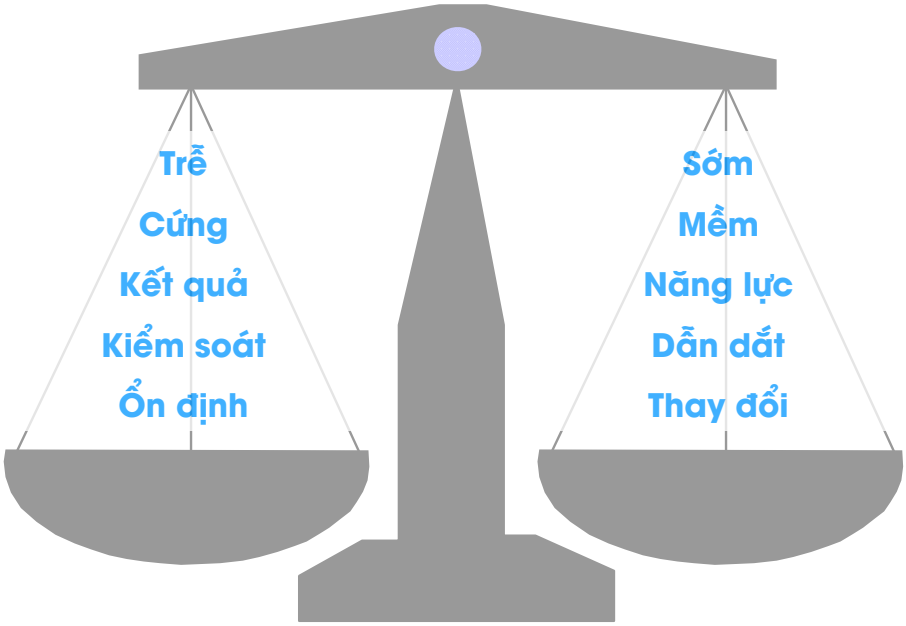


9 *Robert S. Kaplan & David P. Norton - The Strategy Focused Organisation (2001)*

6 cách tăng lợi nhuận

10 *https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10155086915177861*

3. **Cân bằng** những mối quan tâm



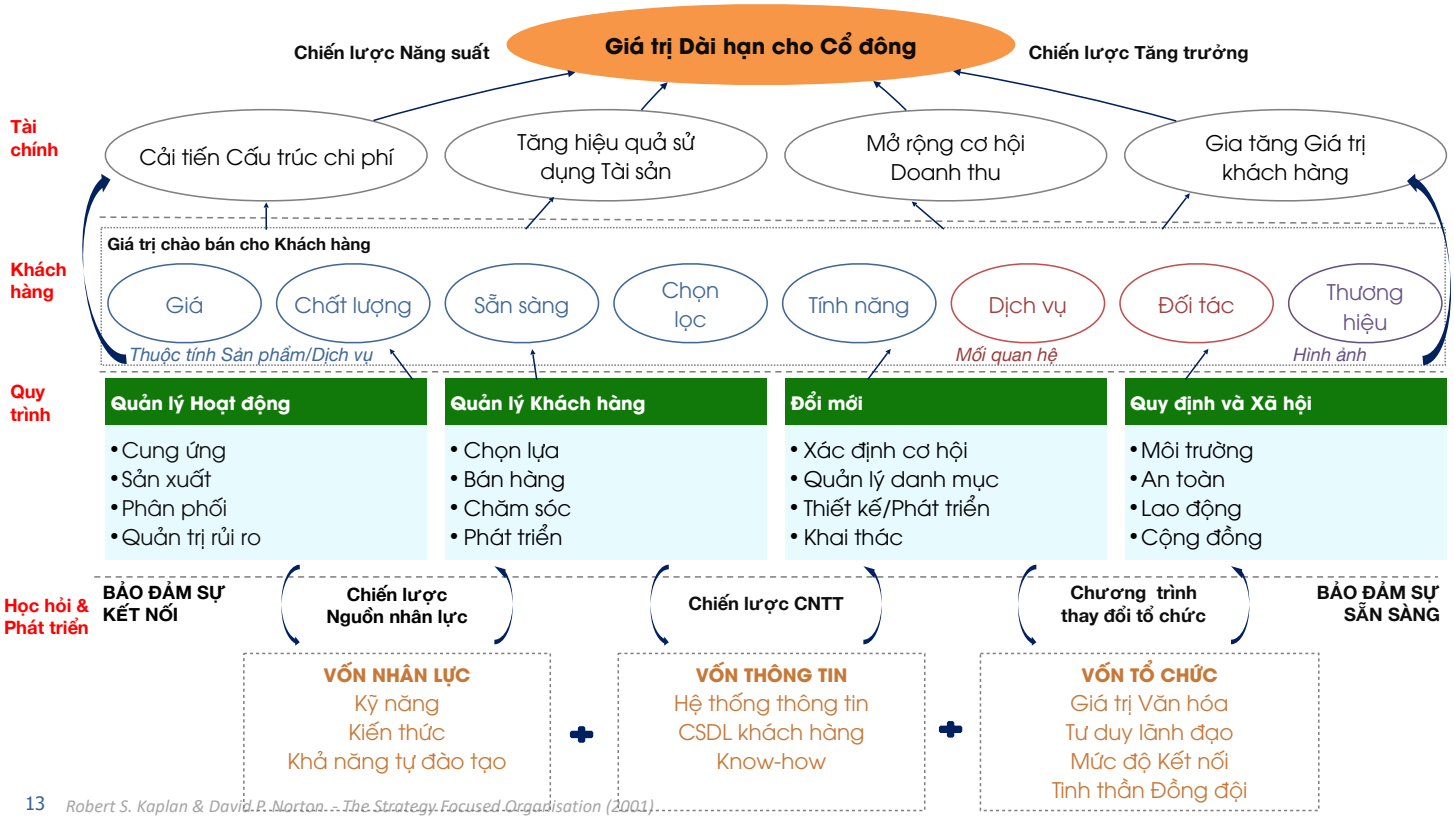
Không thái quá trong những mối quan tâm. Cần chú trọng tất cả những gì **Quan trọng** đối với thành công của doanh nghiệp, thay vì chỉ những gì **Gấp gáp** trong ngữ cảnh hiện tại hay chỉ những gì **Hấp dẫn** chúng ta.

4. **Đo lường** & **Kiểm soát** những thứ quan trọng

You can't manage what you don't measure.

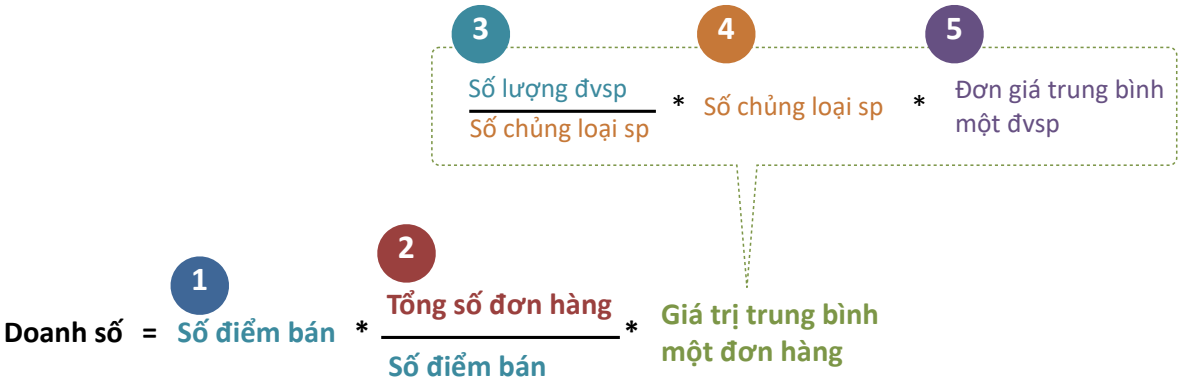
Peter F. Drucker

quotefancy



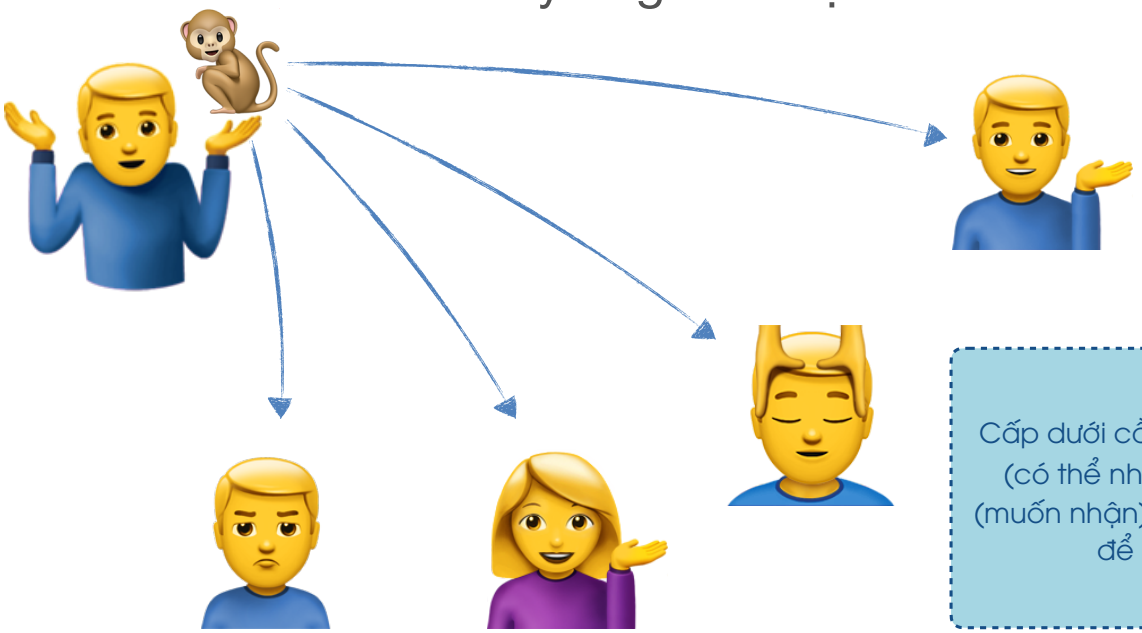
 Robert S. Kaplan & David P. Norton – The Strategy Focused Organisation (2001)

5 cách tăng doanh số



 https://www.facebook.com/tranbangviet/posts/pfbid0ppGe3wjehyZBZEc4gf2Wf4GWX3Uj5Xd4w6ARAg5AdoCpeFBDbV4wuNspuoneTNel

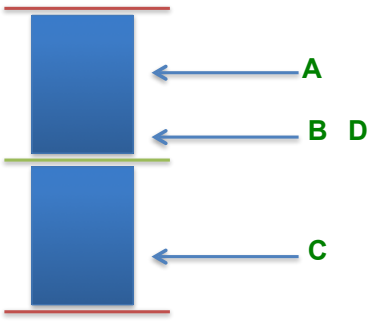
5. Chuyển giao được **Con khỉ** trên vai mình



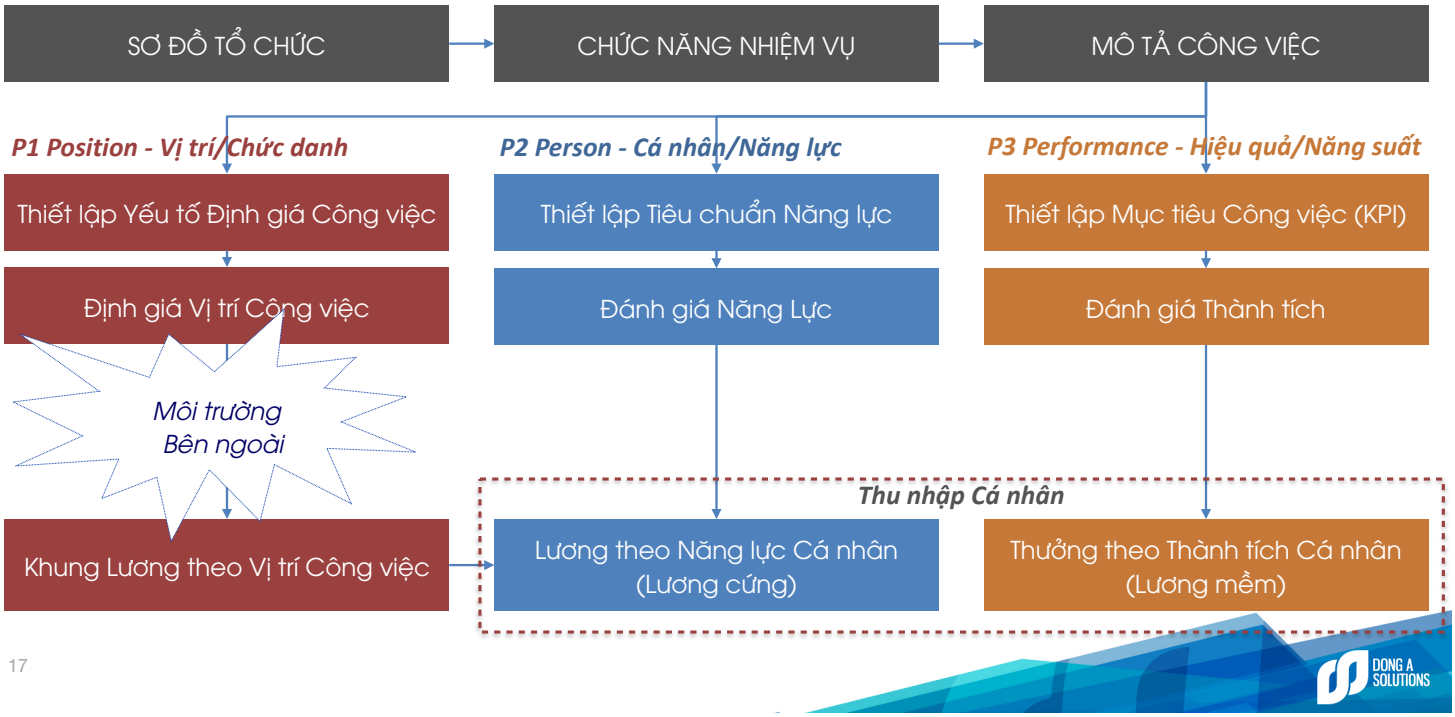
Cấp dưới cần có đủ **Năng lực** (có thể nhận) và **Động lực** (muốn nhận) thêm trách nhiệm để phụ trách

Người lao động cần được tạo động lực đúng đắn

Position	Person	Performance
Vị trí công việc *Giá trị đóng góp kỳ vọng*	*Năng lực cá nhân* *Khả năng tạo giá trị*	*Hiệu quả công việc* *Giá trị đóng góp thực tế*

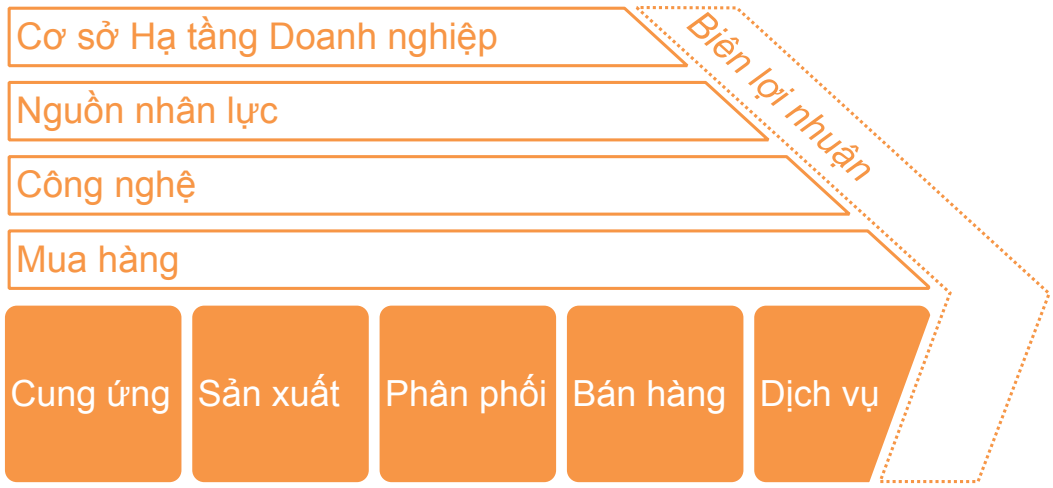


Hệ thống lương 3P



6. Giám sát - Kiểm soát dựa trên **Chuỗi giá trị**

chuỗi các hoạt động tham gia vào việc tạo ra giá trị của sản phẩm và lợi nhuận từ các hoạt động này



Michael Porter, 1985

Ma trận trách nhiệm

Hoạt động	Đầu mối 1	Đầu mối 2	Đầu mối ..	Đầu mối N
Nhóm CV 1				
CV 1.1	**R**		**A**	
CV 1.2		**R**	**C**	**A**
CV 1.3	**A**		**I**	**R**
Nhóm CV 2				
CV 2.1		**A**	**C**	
CV 2.2		**I**	**A**	**R**
CV 2.3	**S**		**A**	**R**
...				

Ý nghĩa các trách nhiệm

Vai trò	Ý nghĩa	Tên gọi
R	*Được giao để thực hiện hoạt động*	*Thực hiện* ***(LÀM)***
A	*Phụ trách công việc, quyết định cuối cùng về cách thức/quy chuẩn thực hiện và chịu trách nhiệm toàn diện về công việc*	*Chủ trì/Quyết định* ***(QUẢN)***
C	*Chốt chặn chuyên môn BUỘC phải thông qua trước khi ra quyết định/thực hiện công việc*	*Kiểm tra* ***(KIỂM)***
I	*Cần được thông tin khi thực hiện hoặc ra quyết định*	*Nhận thông tin* ***(BIẾT)***
S	*Giúp đỡ nếu A/R cần*	*Giúp đỡ* ***(GIÚP)***

7. Giữ cho mọi thứ **Đơn giản** nhất có thể

K.I.S.S

***K**eep **I**t **S**imple & **S**tupid*

8. CHÚ TRỌNG ĐẾN CẢ
CHUYÊN NGHIỆP & HIỆU QUẢ

DONG A SOLUTIONS

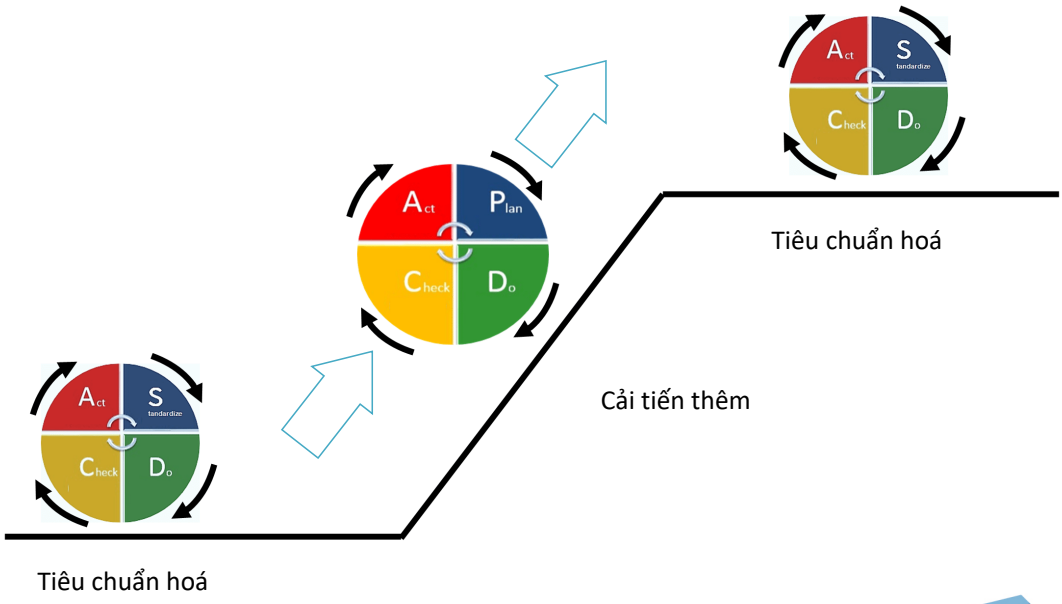
CHUYÊN NGHIỆP vs Hiệu QUẢ

- **Chuyên nghiệp** mà thiếu **Hiệu quả** thì kết quả là bi kịch.
- **Hiệu quả** mà thiếu **Chuyên nghiệp** thì mang lại tốt trong ngắn/ trung hạn, nhưng có thể tạo ra hậu quả lâu dài.
- Trách nhiệm của những người lãnh đạo là làm sao xây dựng nên được một hệ thống
  - vừa Hiệu quả
  - vừa Chuyên nghiệp

CHUYÊN NGHIỆP vs Hiệu QUẢ

- Khi cần **Nhanh**, tối ưu tổ chức để nhanh nhất có thể, cho dù rất đắt.
- Khi cần **Rẻ**, tinh gọn/tối giản tổ chức để rẻ nhất có thể, cho dù chậm chạp hay quá thủ công.
- Trách nhiệm của những người lãnh đạo là làm sao xây dựng nên được một hệ thống **Bổ trợ** tốt nhất cho chiến lược mà họ đã lựa chọn.

9. Làm đến đâu, SÂU ĐẾN ĐÓ



Một gợi ý về **hệ thống quản trị tổ chức**

Chiến lược

Tầm nhìn	Sứ mệnh	Giá trị Cốt lõi	Mục tiêu	Biện pháp	Kế hoạch

Cơ cấu Tổ chức

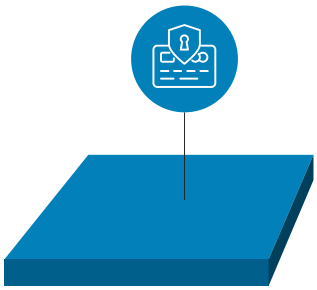
SĐTC	CNNV	Chức danh	MTCV	Chính sách	Quy chế

Giám sát	Mục tiêu	Năng lực	Đãi ngộ
Báo cáo Quản trị	Phân bổ Mục tiêu	Đánh giá Năng lực	Định giá VTCV
Quản trị Chất lượng	Hỗ trợ Thực hiện	Tuyển dụng Nhân sự	Xác lập Cấu trúc
Kiểm soát Nội bộ	Đánh giá Kết quả	Phát triển Nhân tài	Duyệt xét Lương

Hiệu quả Đầu tư

Kiểm soát Hiệu quả Chi phí
Mức độ Sẵn sàng của hệ thống
Năng suất Lao động bình quân
Mức độ Cam kết của nhân sự
Mức độ Hài lòng của khách hàng
Sức khỏe tổ chức

10. Từng việc mỗi lúc

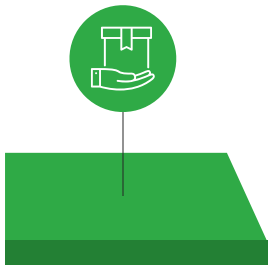


THOÁT RỐI

1. Kiểm soát được dòng tiền
2. Quản lý được thời gian cá nhân

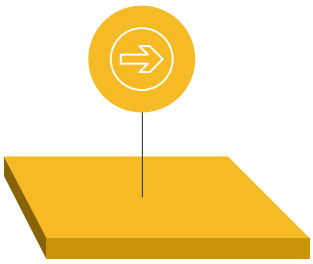
NHẮM CHUẨN

3. Xác định lại phương hướng & chiến lược
4. Xác định các vấn đề mấu chốt & phân tích Nhân - Quả để tìm giải pháp chiến lược



KIỆN TOÀN

5. Xây dựng hệ thống phù hợp
6. Tìm/Phát triển những nhân sự chủ chốt cần thiết



CHUYỂN GIAO

7. Chuyển giao và quan tâm đến việc quan trọng hơn

B. LỰA CHỌN ĐỘI NGŨ CỘNG SỰ ĐỂ CÙNG KHỞI NGHIỆP

Những tiêu chí lựa chọn

- Đủ khác để yêu nhau: **Có** cái mình **Cần, Cần** cái mình **Có**
- Đủ giống để sống chung: **niềm tin & giá trị cốt lõi**
- Đủ phù hợp về tính cách

C. XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

Qui mô Nhóm

- Hiệu suất làm việc nhóm phụ thuộc vào sự cân bằng giữa số lượng thành viên đảm nhận các nhiệm vụ và việc đáp ứng các nhu cầu xã hội/cảm xúc

- Nhóm dự án từ 5-12 thành viên sẽ đạt được hiệu quả làm việc tốt nhất.

Những đặc điểm chủ yếu của các đội ngũ có hiệu suất công việc cao

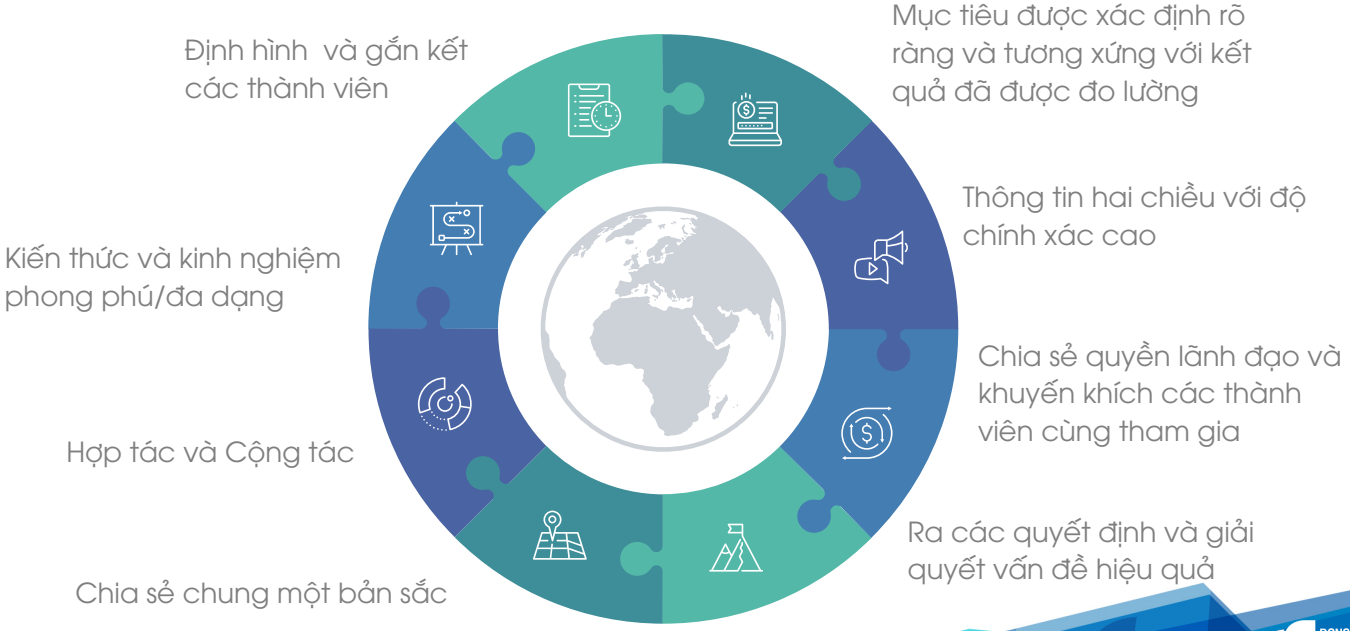
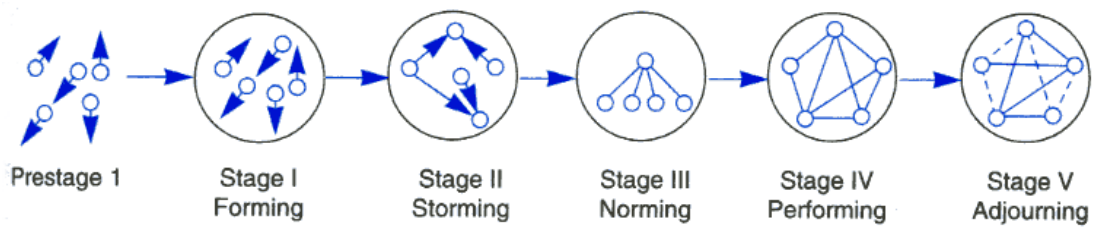


Figure 1 Characteristics or needs of effective teams (Horodyski, 1995, p12)

Sự phát triển của nhóm



33 *Stages of Team Development (Robbins et al, 1998, p309)*

Quản lý xung đột trong nhóm

Khuyến khích xung đột hữu ích

- Khuyến khích bất đồng quan điểm bằng cách hỏi những câu khó
- Mời những người khác quan điểm
- Nhờ một vài người đóng vai ác
- Động viên nhóm nghĩ đến giải pháp thay thế

Kiểm soát các xung đột vô ích

- Hoà giải
- Phán xử
- Kiểm soát
- Chấp nhận
- Loại trừ

Nếu bạn không trăn trở với doanh nghiệp của mình, sẽ không ai làm điều đó thay cho bạn.

Nếu bạn không bắt đầu làm một điều gì đó NGAY BÂY GIỜ, bạn sẽ không bao giờ bắt đầu làm.

Và bạn sẽ quay về tình trạng "gì cũng biết, gì cũng lơ ngơ" chỉ sau khoảng 1 tháng nữa.

Hãy:
1. Lên kế hoạch những gì mình muốn làm
2. Bắt đầu ngay những gì có thể, ngay bây giờ!

DONG A SOLUTIONS

CHÚC CÁC BẠN THÀNH CÔNG!

Trần Bằng Việt
viet@donga.solutions